

#### **4. Metodología de Reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos consigue resultados en cada una de las áreas de la organización: logística, operaciones/producción, compras, ventas, marketing, planificación, gestión de personas, etc.

Por ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta mas de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Para ello proponemos la siguiente metodología, representada esquemáticamente en Power Point, y que constituye las siguientes fases a considerar:

1. Mapa de Procesos. Identificación de los procesos clave. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
2. Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés
3. Reingeniería de los procesos. Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
4. Diseño y pruebas de los nuevos procesos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
5. Mejora continua. Procesos posteriores de mejora continúa.

## **4.1 Descarga metodología reingeniería**

Una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando.

Lo ideal, consiste en establecer una metodología en la que se reinvente toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

Las empresas deben realizar los siguientes 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

### **4.1.1 Etapa 1 – Preparación:**

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.

### **4.1.2 Etapa 2 – Identificación:**

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, priorizar la mejora continua es absolutamente recomendable, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito (FCEs) de la organización.

Un FCE es un elemento en el cual se tiene que ser especialmente excelente debido a que el mismo puede determinar el éxito o el fracaso de la organización.

Los FCEs deben de satisfacer la condición de “necesario y suficiente” asegurando que cada uno de ellos es necesario para la Misión de la organización y que la suma de todos es suficiente para alcanzarla.

Una vez determinados cuales son los FCEs, podremos identificar cuales son los procesos de la organización que tienen impacto directo en los mismos, siendo estos procesos los Procesos Críticos. Identificar los Procesos Críticos es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua de la organización.

#### **4.1.3 Etapa 3 Visión:**

Entender y medir los procesos actuales. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora

#### **4.1.4 Etapa 4 – Solución:**

Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo. En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

#### **4.1.5 Etapa 5 – Transformación:**

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

El Mapa de Procesos y la identificación de los procesos críticos nos permitirán focalizar y llevar a cabo una gestión de procesos priorizada y consistente que nos asegurará la mejora continua.

#### **4.2 Para garantizar la mejora continua debemos tener en cuenta un hecho fundamental:**

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de si mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización exige gestionar tres requisitos:

**QUERER.-** Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la

práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado liderazgo de dirigentes.

**SABER.-** El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello debe asegurarse que las personas están enfocadas hacia la satisfacción del cliente (saber que mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber como mejorar).

**PODER.-** Capturar el beneficio de la mejora continua exige invertir no solo en horas sino en recursos. Así pues el último requisito es proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para asegurar la captura de todo el potencial de mejora identificado.

A continuación se incluye una representación power point de los FCEs y los requisitos para la mejora continua.

### **4.3 Descarga procesos criticos**

Además de estos pasos generales las empresas deben seguir los siguientes Principios para hacer una Reingeniería:

Organizar en torno a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.

- Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.
- La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfases y vínculos.
- Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce.
- Trasladar la información y las tareas.
- Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Eficiencia e innovación en las comunicaciones.

Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.

Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

#### **4.4 Los Principios clave en los que se basa la reingeniería son:**

- Apoyo de la gerencia de primer nivel
- La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería
- El objetivo último es crear valor para el cliente
- Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones
- Son necesarios equipos de trabajo responsables
- Retroalimentación
- Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan
- Correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos
- Preocupación por la dimensión humana del cambio
- Proceso continuo
- La comunicación es esencial

#### **4.5 En general, los participantes de la reingeniería son:**

- Líder. Que autorice y motive el cambio.
- Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
- Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso
- Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería

#### **4.6 El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realizar la reingeniería la gerencia debe:**

- Persuadir al personal para aceptar el cambio
- Educar desde el principio del proceso
- Dar mensajes claros
- Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

#### **4.7 El objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical de procesos. Sus técnicas incluyen:**

- Visualización de procesos
- Investigación operativa
- Tecnología de la Información

- Gestión del cambio
- Benchmarking
- Ingeniería Industrial
- Enfoque al cliente

#### **4.8 Recomendamos la lectura de los siguientes posts del blog para comprender algunas de las técnicas mencionadas, a saber:**

“ La Cadena de Valor y sus aplicaciones”“ Las TICs: definición y metodología M.I.T. de introducción en PYMES”“ El Cambio Estructural, las formas organizativas, el organigrama, sus tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño”“ La Gestión del Cambio en la empresa” “ La Organización del Proceso de Cambio empresarial”“ Cuadro de Mando Integral (C.M.I.): concepto, principios, interrelaciones, objetivos, mapa e implantación ““ Proceso de Cambio hacia la Excelencia en la gestión de las PYMES ““ La E.F.Q.M.: modelo europeo de autoevaluación de la gestión empresarial ““ La autoevaluación E.F.I.G. En la metodología del cambio”“El Cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad”“ Benchmarking: definición, aplicaciones, tipos y fases del proceso “

“ Los diagramas de flujo: su definición, objetivos, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones “

“ Calidad Total: su filosofía, evolución, definición e implantación “

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas actuaciones en la organización para adoptarse con éxito, a saber:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

## **4.9. La gestión de procesos.**

Para asegurar el éxito de una organización es vital que quienes adquieren o utilizan sus productos o servicios la consideren mejor que el resto de sus competidores. Obtener esta consideración del cliente depende del valor añadido que le aportemos.

¿Pero que es el valor?: Es el “Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”

Así pues, para satisfacer a nuestros clientes, mas aun para fidelizarlos, debemos concentrarnos en añadir el máximo valor a productos y servicios de forma que éstos sean capaces de proporcionar bienestar, deleite y satisfacción de las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

Tres son los elementos básicos a partir de los cuales podemos gestionar nuestra capacidad de añadir valor: Las personas de nuestra organización, los recursos disponibles y los procesos que se llevan a cabo.

Si bien todas las organizaciones gestionan el equipo humano y los recursos, no todas las organizaciones gestionan los procesos.

Una gestión adecuada de los procesos nos permitirá evaluar, analizar y mejorar continuamente el rendimiento de la organización, asegurando una optima actuación de las personas y utilización de los recursos.

Seguidamente se incorpora una representación power point esquematizando lo anterior , y un ejemplo de mapa de procesos.

### **4.9.1 Descarga gestión procesos**

La utilización del mapa de procesos en el mundo de la gestión, nos permite diferenciar los procesos según los 3 tipos de proceso siguientes:

Procesos estratégicos.-Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Procesos clave.-Procesos operativos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar

servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

Procesos de soporte.-Procesos de apoyo no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Se incorpora una representación power point representando los tipos de proceso mencionados.

#### **4.9.2 Descarga tipos procesos**

Un proceso es un ámbito de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso. Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos.

Un procedimiento es la descripción o representación gráfica de las actividades inherentes a un proceso.

También podemos definir que un proceso nos dice lo QUE hacemos y para QUIEN lo hacemos y un procedimiento nos dice COMO hacerlo.

Tres fases son las necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos: Evaluar, analizar y mejorar

##### **1ª.-Evaluar:**

Definir la Misión del proceso de forma tal que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la Misión general de la organización.

Asignar un propietario de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia.

Consensuar requerimientos cliente – proveedor como primer paso para la mejora de calidad.



Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones acertadas respecto de la mejora de la calidad.

Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento, reflejan la situación actual, la tendencia y son coherentes con los requerimientos cliente – proveedor existentes.

A partir de la comprensión de la misión, los requerimientos de los clientes y los resultados de los indicadores, evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si.

El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.

### **2ª.-Analizar:**

Analizar las áreas de mejora, utilizando herramientas de mejora de la calidad tales como: Proceso de Mejora de Calidad, Análisis de causas raíz simplificación de procesos.

Determinar los beneficios que la aplicación de la metodología del Benchmarking puede aportar, en cuanto a la obtención de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.

Identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento

### **3ª.-Mejorar:**

- Convertir las acciones en planes detallados de mejora
- Llevar a cabo los planes de mejora
- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, comprobando de esta forma si las acciones dan la mejora esperada.
- Verificar la satisfacción del cliente
- Iniciar un nuevo ciclo de gestión, volviendo a la fase de evaluación.
- Se incluye, a continuación, una representación power point de las fases mencionadas.
- Descarga fases\_ procesos

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamentos o áreas funcionales. La

gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones independientemente de quien las realiza. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación a directivos la responsabilidad de cada uno de los procesos de la organización. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

#### **4.9.3 La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:**

Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.

Reconocer la existencia de los procesos internos:

Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.

Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.

Identificar las necesidades de los clientes externos y orientar a la empresa hacia su satisfacción.

Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

Asignar responsabilidades personales en cada proceso.

Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.

Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).

Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común

#### **4.9.4 Objetivos de la Gestión por procesos:**

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:
  - Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
  - Incorporar actividades adicionales de servicio de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Para entender la gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación y el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Sin duda una organización de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas.

Las herramientas para organizar en procesos la formación de valores son los llamados

Mapa de Procesos este ayuda a visualizar todos los procesos, sus relaciones (con clientes, proveedores y demás procesos) y su clasificación. El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes a una empresa para realizar su gestión, que está compuesto por dos tipos de procesos: procesos necesarios para realizar la producción o el servicio o productivos y procesos de apoyo.

Seguidamente se incluye un ejemplo de mapa de procesos en una organización empresarial PYME.

## **Descarga cadena\_valor**

Para representar procesos aislados desagregados en actividades o subprocesos se emplea el Diagrama de Flujo . Seguidamente incorporamos varios ejemplos de diagramas de flujo para los procesos de compra, ventas y fabricacion:

Descarga diagrama\_compras

Descarga diagrama\_ventas ( 2 hojas)

Descarga diagrama\_fabricacion ( 3 hojas)

No hay una regla general acerca de cómo llegar a la lista “correcta” de procesos de una organización. El proceso de identificación se puede llevar a cabo de muchas maneras; un análisis de la cadena del valor con énfasis en los vínculos y las relaciones entre actividades puede aportar suficientes ideas para la identificación de los principales procesos de la empresa. Se suele empezar por pedir a los gestores de la empresa que identifiquen los procesos de los que son responsables y después en sucesivas reuniones, teniendo en cuenta que el objetivo es describir la actividad de la empresa en no más de veinte procesos, depurar la lista conjunta hasta conseguir el objeto deseado.

Un punto relevante en la identificación de procesos es la determinación de sus fronteras. Es difícil que todo empiece y termine “fuera de la empresa”. Muchas veces, el final de un proceso es el inicio de otro; todo depende de como se definan los procesos. El criterio a seguir, sin embargo, es el mencionado anteriormente: al reflexionar sobre sus fronteras podremos identificar los clientes naturales de cada proceso y su vinculación con los demás procesos.

En consecuencia, la identificación de los procesos y sus fronteras deberá realizarse con prudencia y manteniendo una visión global de la empresa.

La selección de los procesos a innovar debe adaptarse a las particularidades de cada organizacion, pero unos criterios básicos son los siguientes:

La relevancia del proceso para la ejecución de la estrategia del negocio.

La calidad y estado actual del proceso.

El previsible nivel de resistencia al cambio.

La manejabilidad del proyecto resultante, teniendo en cuenta la experiencia previa tanto del equipo de Tecnología de la información (TIC) como del de organización y de recursos humanos.

En definitiva,, las mayores oportunidades para la innovación residen en procesos que no funcionan adecuadamente , en procesos muy importantes, en procesos factibles de ser atacados, o en procesos que presenten combinaciones de estas tres características.

Las componentes no tecnológicas de la innovación de procesos, como el incremento de responsabilidad de los trabajadores que normalmente resulta de un esfuerzo de innovación, el organizarse en equipos de trabajo autónomos, y una organización en general más achatada, son de capital importancia para que la innovación sea un éxito. De hecho, la TIC por sí sola rara vez es efectiva sin una simultánea innovación en la componente humana y organizativa.

Dado que la estructura no es independiente de los procesos que la organización realiza, la innovación de procesos implica, en general, cambios en la estructura organizativa.

Finalmente, la TIC aporta un soporte fundamental que facilita la organización y el funcionamiento de equipos .

Relacionados con el trabajo en equipo existen una conjunción de factores culturales que facilitan la innovación de procesos vía cambios organizativos. Nos referimos a las corrientes actuales de empowering, la desaparición de mandos intermedios y el aplanamiento de las organizaciones, los aumentos en el nivel de participación de los empleados, y la cultura y formación de éstos.

Finalmente, el rediseño de procesos conlleva una definición distinta de las tareas y de la forma de organizarlas. Por ello conlleva también cambios en sistemas de compensación, diseño de puestos de trabajo, políticas de rotación del personal, sistemas de evaluación y medición del desempeño, políticas de recursos humanos como dirección de carreras, promociones, etc.